



Euro-managers kunnen omgaan met de Europese diversiteit

Frans A.J. van den Bosch en Bob de Wit

Onlangs stelde een topmanager van een grote Nederlandse multinational de vraag: 'Kunt u uitleggen waarom tegenwoordig zoveel commotie wordt gemaakt over strategische allianties, joint ventures en andere vormen van partnership? Wat is daar zo nieuw aan? Wij vormen al tientallen jaren lang verschillende soorten partnerships met diverse partners in allerlei landen.' Met andere woorden: waar komt de plotselinge populariteit van strategische partnering vandaan? Gaat het om een tijdelijke modegril of hebben we hier te maken met een blijvend, structureel fenomeen? Dit artikel geeft een eerste antwoord op deze actuele vraag. Daarnaast wordt ingegaan op de vraag welke management skills voor een effectieve strategische partnering noodzakelijk zijn. De huidige ontwikkelingen in de omgeving van internationaal opererende bedrijven vragen om ondernemingsleiders die veel ervaring hebben in uiteenlopende nationale culturen en die sterk zijn in het leggen en onderhouden van externe contacten. Opvallend is de mening van The Wall Street Journal Europe dat de nieuwe stijl Euro-topmanagers een voorsprong hebben op hun

collega's uit de VS. Maar is dat waar? Beschikken Europese managers inderdaad over meer partnering skills dan hun collega's uit de VS en Japan?

Prof. dr. F.A.J. van den Bosch en drs. B. de Wit zijn verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde en aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit.

Ter inleiding een aantal recente voorbeelden van samenwerking tussen bekende ondernemingen:

- Op 10 juni jongstleden maakt Apple Computers bekend dat zij overeenkomsten aangaat met Mitsubishi en Minolta Camera, met als doel het verkopen van Apple Computers op de Japanse markt.
- Op 18 mei stemmen Chevron en de president van Kazachstan in met het aangaan van een joint venture ter exploitatie van een aantal olievelden in dat land.
- Volvo en Renault praten over een fusie, nadat zij al eerder stappen hadden genomen tot vergaande samenwerking. Daarnaast zijn er nog tal van andere samenwerkingsverbanden van meer of minder vergaande aard aanwezig of op komst in de Europese automobiellindustrie.
- Op 8 juni richten General Motors, Ford en Chrysler USCAR op, met als doel het groeiende aantal joint R&D projecten te coördineren.
- De president van de Franse media- en uitgeverijgigant Hachette, Jean-Luc Lagardere, kondigt aan Hachette te laten fuseren met wapenfabrikant Matra.

Deze recente voorbeelden illustreren het groeiende aantal partnerships en geven aan dat er verschillende vormen van partnerships kunnen worden onderscheiden. Het feit dat we hier 'partnership' zeggen en niet 'strategische partnership' geeft aan dat veel van de aangekondigde samenwerkingen niet het predikaat strategisch verdienen. We komen daar nog op terug.

Een ander issue hier is of op een gegeven moment een partnership wel de *beste* strategische optie is. Is het aangaan van een vorm van partnership in alle gevallen zo verstandig? Kan soms niet beter volledige zelfstandigheid worden behouden? Jones en Shill zeggen in dit verband in *McKinsey Quarterly* (1991;3) dat 'Alliances are the worst form of strategy..... except for all the alternatives'.

Voor- en tegenstanders

Er blijken uitgesproken voor- en tegenstanders van strategische allianties en partnerships te zijn. De tegenstanders — zij noemen zichzelf eerder 'pessimisten' — beroepen zich op ervaringsfeiten. Afhankelijk van de gestelde criteria is tenminste de helft van alle partnerships geen succes. Dit geldt zowel voor de meest vergaande vorm, een fusie, als voor minder vergaande partnerships. Daarbij wordt erop gewezen dat er altijd al veel partnerships hebben bestaan en dat de huidige groei van het aantal partnerships geen bijzondere oorzaak heeft. Ook het tactische, vaak defensieve gedrag van deze groep managers valt hierbij op. Eén van hen zei tegen ons: 'het verschil tussen de optimist en de pessimist is erin gelegen dat de optimist *niet* over alle feiten beschikt.' Er zijn echter ook veel voorstanders, zoals blijkt uit de talloze symposia, boeken, artikelen, aankondigingen van nieuwe partnerships en uitspraken van managers en consultants. Een van de grootste supporters van partnerships is wellicht Jordan Lewis, zoals blijkt uit zijn boek *Partnerships for Profit*. Zijn eenvoudige en bondige boodschap komt erop neer dat strategische allianties de bedrijfswereld zullen veranderen. 'Every company has to learn how to venture with other companies; if not, it will loose the competitive battle.' Deze stellingname getuigt van weinig bescheidenheid, maar sluit in essentie wel aan bij een aantal andere publicaties over strategische allianties en partnerships. Laten we in het kort aangeven wat daarin wordt gesteld.

De kern van een aantal recente publicaties is dat het pure concurrentiemodel niet langer voldoet. 'Je moet concurreren en samenwerken, op dezelfde tijd met dezelfde spelers.' Strategische allianties bieden de mogelijkheid om op deelgebieden samen te werken en op andere gebieden te concurreren. De fundamentele verandering die daaruit voortvloeit, is het structurele karakter van de diverse partnerships waaruit elke organisatie mede zal bestaan. Een kleine platte kernorganisatie met een groot aantal dwarsverbanden met concurrenten, toeleveranciers en klanten op diverse deelterreinen zou de toekomstige onderneming gaan kenmerken. Een aantal auteurs spreekt van een 'company' in plaats van 'organization', omdat het woord 'organization' teveel associaties kent met mechanische en hiërarchische verbanden. Het woord 'company' verwijst meer naar een groep mensen die samen iets ondernemen. Het managen van een onderneming wordt het managen van een 'spider's web' van activiteiten.

Ter illustratie kan het voorbeeld van het Amerikaanse USCAR-project dienen. Het commentaar van de *Economist* van 13 juni 1992 over dit onderwerp luidde als volgt: 'Nog geen vijf jaar geleden deden de topmanagers van Detroit's *big three* autofabrikanten er

alles aan om elkaar niet te ontmoeten. Dit uit angst om de toorn van de anti-trust autoriteiten over zich af te roepen. Die tijden zijn veranderd. Op 8 juni kwamen afgevaardigden van General Motors, Ford en Chrysler bijeen voor de oprichting van de United States Council for Automotive Research (USCAR) om hun groeiende lijst van gemeenschappelijke R&D-projecten beter te kunnen coördineren. In vroeger dagen waren deze ondernemingen elkaars bittere concurrenten. Kennelijk voelen ze zich tegenwoordig meer op hun gemak in samenwerkingsverbanden.'

Een ander genoemd voordeel van strategische partnerships is de mogelijkheid om zwakke plekken in de onderneming te versterken. Geen enkel bedrijf is goed in alles. Door het aangaan van strategische partnerships op een aantal vitale zwakke plekken kan een onderneming zich concentreren op de *core competences*, zoals Apple doet in Japan. De essentie van het voorbeeld van Apple is dat partnerships worden verkozen boven het wegnemen van een zwakke plek in de organisatie, in dit geval de verkooporganisatie. Door dit manco is Apple niet in staat IBM in Japan voorbij te streven. In Japan heeft IBM een marktaandeel van 7% en Apple een marktaandeel van 6%. Overigens heeft Apple vorig jaar ook afspraken gemaakt met Sony en Sharp om Apple-produkten te produceren.

Het voordeel van partnerships is ook dat zij snel kunnen worden gewijzigd als de omstandigheden veranderen. In een dynamische wereld heeft dat grote voordelen. Het beheersen van de gehele *value chain* (het totaal van waarde toevoegende activiteiten van een onderneming) hoeft niet meer samen te vallen met eigenaarschap. De optie verticale integratie bijvoorbeeld maakt dan plaats voor meer flexibele vormen zoals de waardetoevoegende partnership. Het devies is hier: 'Why buy a cow when you only need the milk.' Toch kunnen fusies en overnames enerzijds en strategische allianties anderzijds dicht bij elkaar op het continuüm van partnership-vormen komen te liggen. Dat blijkt uit het voorbeeld van Renault en Volvo, die eerst besluiten samen te werken en vervolgens toch maar fuseren.

Toenemend belang

Diverse auteurs vragen aandacht voor het toenemende belang en het veranderende karakter van strategische partnerships. Rosabeth Moss Kanter spreekt in haar boek *When giants learn to dance* over een 'post-entrepreneurial strategy', welke bestaat uit drie onderdelen: synergie-vorming, alliantie-vorming en 'new-streams'. We zullen hier alleen het onderdeel alliantie-vorming bespreken. Alliantie-vorming vergroot volgens haar het bereik van de organisatie zonder de omvang te vergroten. Door alliantie-vorming krijgt

de organisatie toegang tot meer resources (zoals technologie) en meer innoverend vermogen, terwijl de kosten laag blijven en de organisatie slank. Er is bovendien een ander soort management-vakkundigheid nodig bij bedrijven die veel allianties aangaan. Hierop komen we verderop nog terug. Er moet worden onderhandeld met partners op basis van gelijkwaardigheid en niet volgens de hiërarchische baas-werknemerrelatie.

Naast deze nieuwe vormen van strategische partnerships zijn er natuurlijk nog steeds de meer klassieke vormen, zoals de joint venture van Chevron in Kazachstan. Sinds jaar en dag worden joint ventures en andere samenwerkingsvormen aangegaan om toegang te krijgen tot bijvoorbeeld olievelden. Bedrijfstakken waarin politieke belangen gemoeid zijn, waarin staatsbedrijven opereren of waarin het imago van een land in het geding is, kennen veel onvrijwillige partnerships. Veel luchtvaartondernemingen gaan strategische allianties aan waar zij een simpele overname zouden prefereren, maar dat is in de sterk gereuleerde luchtvaart gewoon niet mogelijk, althans nú nog niet.

Veel partnerships zijn bovendien niet strategisch. De motieven voor het aangaan van allianties, maar ook van fusies en overnames, komen niet zelden voort uit angst. Angst voor concurrentie, angst voor het onbekende, of angst voor falen in het algemeen. De fusie van de Franse bedrijven Hachette en Matra wordt hevig bekritiseerd door het ontbreken van synergie en van enig strategisch belang. De meest aannemelijke verklaring voor deze fusie is dat de eigenaar van beide bedrijven, Jean-Luc Lagardère, de balans van Hachette nodig moest oppoetsen vanwege het faillissement van de deelneming in La Cinq TV. Deze partnerships kunnen *tactisch* worden genoemd, in plaats van strategisch.

Het verschil tussen strategisch en tactisch heeft in dit verband weinig met de levensduur van de partnership te maken. Ook strategische partnerships kunnen kortstondig zijn, al is dat in beginsel niet de bedoeling. Chris Cheadle, directeur van Hill Samuel Bank UK, zei op een symposium van *The Economist* in Londen dat 'all alliances are one-night stands. The only thing different about *strategic* alliances is that you still remember her name in the morning'.

Wat opvalt in de recente publicaties over strategische allianties is dat de Amerikaanse auteurs een belangrijke verschuiving constateren in het managementdenken, terwijl de Europese auteurs slechts andere vormen van samenwerking opmerken. Is dat toeval of is er iets anders aan de hand? Om op deze vraag een antwoord te krijgen moeten eerst de Amerikaanse en Europese visies op concurrentie en samenwerken naast elkaar worden gezet.

Voorsprong uitbuiten

De strategische managementliteratuur is het afgelopen decennium sterk overheerst door het concurrentiedenken. De auteurs zien het concurrentiedenken als *de* basis van de ondernemingsstrategie. Anders gezegd: een succesvolle strategie begint bij het versterken van de concurrentiepositie. Dit concurrentiestrategie-denken wordt gedomineerd door Amerikaanse auteurs, aangevoerd door de Harvard Business School hoogleraar Michael E. Porter. Zijn boek *Competitive Strategy* uit 1980 heeft een enorme invloed gehad, zowel binnen ondernemingen als in de managementliteratuur. Deels is de populariteit te verklaren uit een goede timing. De meeste bedrijfstakken hadden aan het eind van de jaren zeventig volwassenheid bereikt en het werd duidelijk dat alleen bedrijven met concurrentiekracht in volwassen bedrijfstakken zouden kunnen overleven. Een grotere nadruk op het versterken van de concurrentiepositie kreeg dus een logische prioriteit. Dat gold zowel in de Verenigde Staten als in Europa. Een andere verklaring echter, niet zozeer concurrerend als wel complementair, is de Amerikaanse moraal om samenwerkingsvormen te zien als verwerpelijk, *not done*, wat nog eens wordt onderstreept door de stringente anti-kartelwetgeving. Samenwerken is bijna een vorm van zwakte en moet vermeden worden.

De opmerking 'How times have changed' slaat dus vooral op de Amerikaanse anti-samenwerkingsgedachte. En in Europa? In Europa is stevig gewerkt aan het versterken van de concurrentiekracht, maar daarnaast is de samenwerkingsgedachte niet verworpen. Sterker nog, het wordt gezien als een geheel ander onderwerp. Afhankelijk van het land in kwestie — want natuurlijk zijn er grote verschillen in managementstructuur, managementstijl en managementopvattingen in de Europese landen — zijn er verschillende samenwerkingsvormen ontwikkeld en in ere gehouden. In Frankrijk bijvoorbeeld zijn de 'filières' behouden en verstevigd, in Italië zijn succesvolle vormen van samenwerking tussen verschillende bedrijven binnen één bedrijfstak ontstaan en zo heeft elk land eigen, op culturele verschillen gebaseerde samenwerkingsvormen. De ironie wil dat de concurrentiekracht in deze landen juist toegeschreven wordt aan deze unieke samenwerkingsvormen en aan de algemene bereidheid tot coöperatie.

De verhoogde nadruk op strategische allianties en diverse andere vormen van samenwerking lijkt in Europa en de Verenigde Staten een andere achtergrond te hebben. Wellicht is er werkelijk sprake van een revolutie, zoals Gordon Lewis predikte, maar dat geldt dan alleen voor Amerika. Beter had Lewis kunnen zeggen: 'Strategic alliances are going to change... America.' Goed beschouwd is dat voor Europese bedrijven verheugend nieuws, want zij hebben een dui-

delijke voorsprong als het om samenwerken gaat. Dit ondersteunt de steeds vaker gehoorde opmerking dat we wat minder Amerikaanse managementliteratuur moeten lezen en wat meer Europese. De lessen die we kunnen trekken uit de vele vormen van samenwerking en partnering in verschillende Europese landen, moet een geweldige verrijking betekenen voor bedrijven en business schools in Europa. Het antwoord op de vraag van de Nederlandse topmanager in het begin van dit artikel moet dus luiden: 'Inderdaad, er is voor u weinig nieuws onder de zon. Zorg er echter voor dat u deze kennis uitbuit en omzet in een blijvend concurrentievoordeel.' Dat dit niet eenvoudig is en stelt bijzondere eisen aan de noodzakelijke management skills.

De vraag is nu of strategic partnering speciale management skills vergt en in hoeverre managers in Europa op dit punt een voorsprong hebben. Door deze vraag in de Europese context te plaatsen vindt aansluiting plaats bij het onderwerp 'European Management', dat zich mag verheugen in een sterk groeiende belangstelling. Alvorens daarop in te gaan, besteden we aandacht aan de mate waarin strategic partnering in de Europese Gemeenschap voorkomt. Daarna geven we een beknopt overzicht van de benodigde skills voor strategic partnering. Tenslotte worden deze cruciale skills vergeleken met wat inmiddels onder Euro-management wordt verstaan.

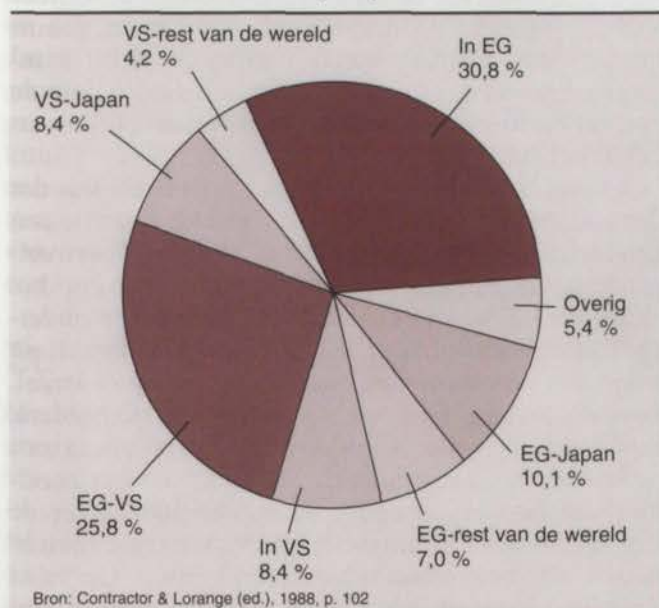
Strategic partnering in de EG

Cijfers over strategische allianties en partnerships zijn in het algemeen schaars. In één van de eerste ge-

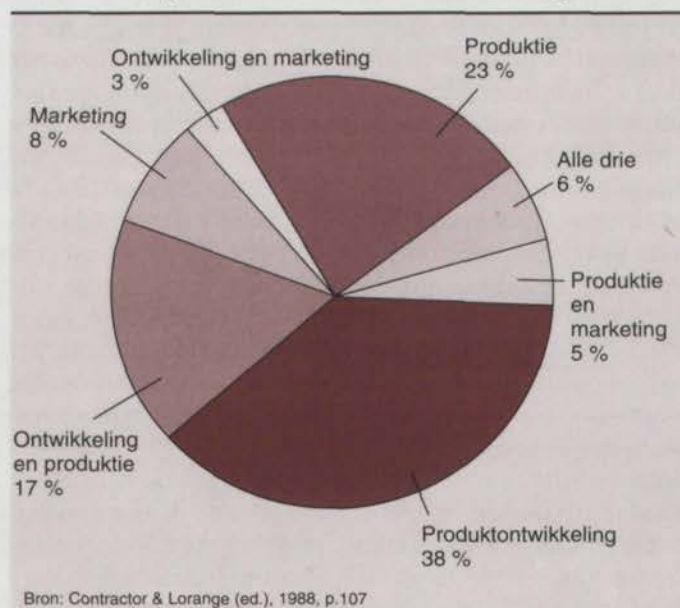
zaghebbende studies op dit terrein, van Farok Contractor en Peter Lorange, komt een aantal trends aan de orde. Twee daarvan geven we hier speciale aandacht. Ten eerste valt op dat de ondernemingen uit de EG het meest bij strategische allianties betrokken zijn. Zo zijn strategische allianties tussen ondernemingen uit de EG met die uit de VS en Japan niet alleen zeer sterk toegenomen, maar blijken ver in de meerderheid te zijn vergeleken met die tussen Amerikaanse en Japanse ondernemingen. In de periode 1979-1985 heeft de EG wat betreft strategische allianties gedomineerd in Ohmae's TRIAD. Dit komt duidelijk naar voren in *figuur 1*. Bij zo'n drie kwart van de waargenomen strategische allianties is een onderneming uit de EG betrokken!

Naast deze analyse van de geografische herkomst van de betrokken partners is ook aandacht besteed aan het beoogde doel van de strategische alliantie. Opmerkelijk daarbij is dat gemeenschappelijke produktontwikkeling veruit het belangrijkste motief is, namelijk in zo'n 38% van de gevallen, zie *figuur 2*. Als we de allianties meetellen waarbij naast produktontwikkeling tevens gemeenschappelijke produktie en/of marketingaspecten in het geding zijn, dan stijgt dit percentage zelfs tot zo'n 64%. Hieruit blijkt dat al vrij vroeg in de produktontwikkelingscyclus strategische partnering optreedt. Het zou weleens een belangrijke voorwaarde voor een succesvol partnership kunnen zijn om in het pré-competitieve stadium reeds partnerships aan te gaan en ervaring te op te doen met de verschillende facetten van partnering. Door al vroeg samen te werken krijgt de totstandkoming van de mogelijke overeenstemming over de we-

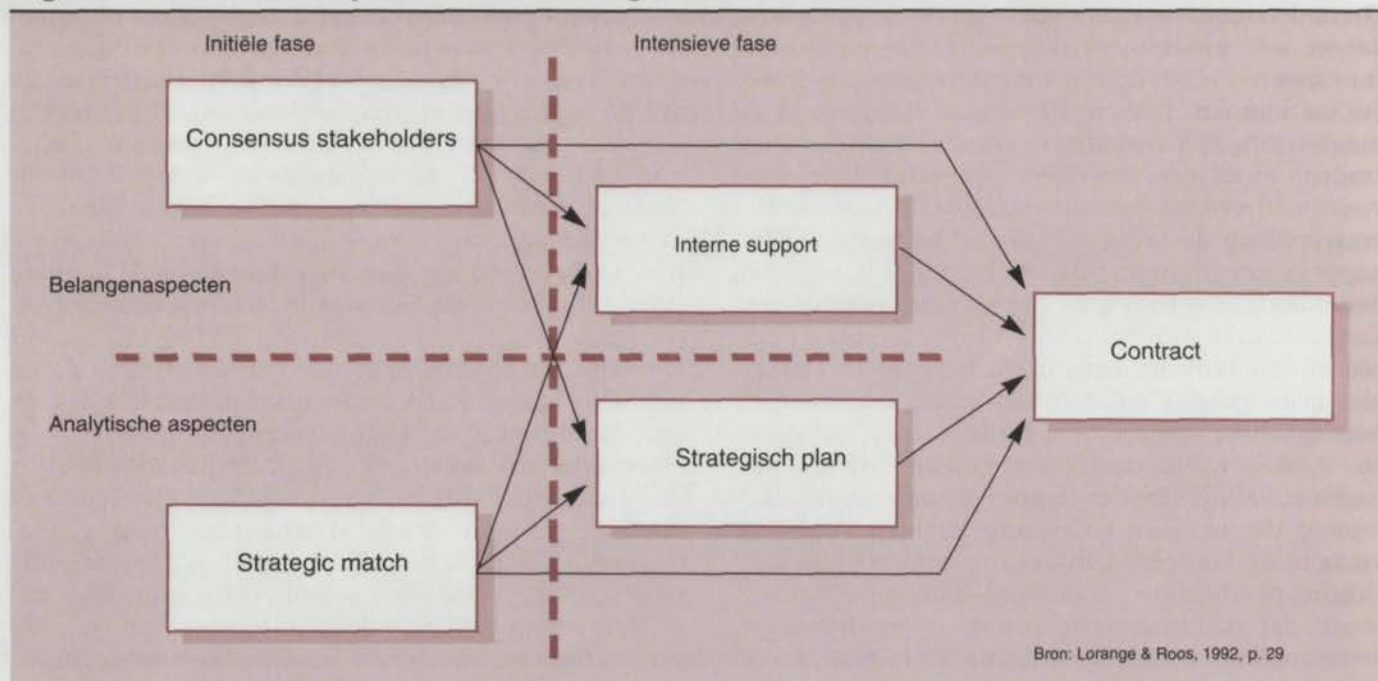
Figuur 1. Strategische allianties tussen EG, Japan en de VS



Figuur 2. Strategische allianties m.b.t. gemeenschappelijke produktontwikkeling, produktie en/of marketing



Figuur 3. Het formatieproces van strategische allianties



derzijdse doelstellingen van de partners de tijd zich te ontwikkelen. Wij komen daar bij de bespreking van de *skills* voor strategic partnering nog op terug.

'Skills' voor strategic partnering

'Everyone knows that the hardest thing in acquisition is *after* (...). In principle, alliances and agreements are fine but their success also requires some particular management skills.' Deze opmerkingen van Roland Calori in een vorig jaar verschenen boek *The Business of Europe, Managing Change* slaan de spijker op de kop. We moeten echter te rade gaan bij het onlangs verschenen onderzoek van Peter Lorange en Johan Roos over *Strategic Alliances* om een meer systematisch beeld te krijgen van deze management skills. In hun onderzoek naar strategische allianties staan drie fasen centraal. De eerste fase is die van de totstandkoming zelf. De tweede fase behelst de implementatie van de gesloten overeenkomsten. En als derde fase: het management van de strategische alliantie op het moment dat de beoogde synergie tot stand komt. Hun benadering wijkt van eerdere bijdragen op dit gebied af, doordat Lorange en Roos voor alle betrokken partners winst van een strategische alliantie benadrukken. Deze 'win-win' benadering staat dan ook haaks op de door hen bekritiseerde 'win-loose' benadering.

Juist om deze 'win-win' situatie te bereiken is grote aandacht voor de vereiste management skills van bijzonder belang. Deze skills zijn gebaseerd op een drietal fundamentele inzichten. Aan elk zullen we kort aandacht besteden. Als *eerste* het inzicht dat 'no par-

ticular type of strategic alliance is better or universally more correct than others.' Deze zogenaamde 'contingency-based view' is van groot belang. Ook in de organisatiekunde is men tot het inzicht gekomen dat niet één voor alle ondernemingen geldende ideale organisatiestructuur bestaat. Dat geldt dus ook voor de organisatorische vormgeving van een strategic partnership. De uitdaging voor de ontwikkeling van de skills is derhalve de bereidheid de bijzondere of specifieke omstandigheden (*contingencies*) bij de start van een bepaalde strategische partnership in ogenschouw te nemen. Extra aandacht dient daarbij volgens Lorange en Roos uit te gaan naar de strategische positionering en naar de beschikbare resources van het samenwerkingsverband. Dit bezien vanuit het perspectief van elk van de partners, waarbij de interpretatie van de specifieke omstandigheden door de betrokken moederondernemingen wel redelijk overeen moet stemmen.

Het *tweede* fundamentele inzicht betreft het feit dat de totstandkoming van een strategische alliantie een geleidelijk proces is, bestaande uit diverse, opeenvolgende fasen. Het betreft derhalve geen 'clear-cut' besluitvorming waarin voorstellen gebaseerd op onderzoek een duidelijk ja of nee krijgen. In de beginfase staat het aftasten van 'win-win' opties centraal. Evenals het betrekken van de relevante stakeholders, zowel intern (waaronder de werknemers) als extern (waaronder de banken en de overheid), en het bereiken van consensus onder de stakeholders over de aanpak. In deze beginfase moet de 'strategic match' tussen alle betrokkenen tot stand komen. Op basis daarvan kan in de vervolffase gewerkt worden aan

interne support bij de betrokken moederondernemingen en het opstellen van een strategisch plan. In *figuur 3* komen de twee volgtijdelijke fasen tot uiting. Opvallend in de figuur is dat gedurende het gehele formatieproces zowel aandacht uitgaat naar machts- en belangenaspecten als naar de meer analytische aspecten — welke laatste zich doorgaans eerder voor kwantificering lenen. De volgtijdelijkheid geeft ons inziens aan dat als de eerste fase niet succesvol wordt doorlopen, het uitzicht op een 'win-win' situatie en daarmee op een succesvol partnership verkeken is.

Het *derde* fundamentele inzicht is het uit praktijkonderzoek gebleken feit dat strategische allianties geen statisch gebeuren zijn, maar zich in de tijd bezien verder ontwikkelen en dat een juridisch contract dat zulks verhindert, contra-productief kan zijn. Lorange en Roos benadrukken met name het feit dat 'strategic alliances tend to mature over time and take on a life of their own, quite analogously to children growing up and parents/partners becoming older.' Het creatief en pro-actief inschatten van ontwikkelingsrichtingen voor de alliantie, en daarmee rekening houden in de formatiefase, is dan ook van groot belang. Het kunnen omgaan met (nationale) cultuurverschillen bij het vertalen van toekomstige ontwikkelingsrichtingen naar controlemechanismen om de alliantie in goede banen te houden, is eveneens van aanzienlijke betekenis. Gevoeligheid voor het omgaan met cultuurverschillen behoort daarbij zeker tot de noodzakelijke skills.

Samenvattend kunnen we op basis van het onderzoek van Lorange en Roos stellen dat bijzondere betekenis toegekend moet worden aan de volgende, elkaar deels overlappende management skills voor strategic partnering: (1) het contingency denken en handelen; (2) stakeholders management — in het bijzonder het niet eenzijdig gefocussed zijn op rationale en kwantificeerbare overwegingen, maar ook aandacht schenken aan machtsverhoudingen en belangtegenstellingen, zowel intern als extern; (3) het pro-actief kunnen omgaan met onzekerheid; (4) het kunnen omgaan met nationale cultuurverschillen; en vooral (5) het denken en handelen in 'win-win' situaties. De vraag is nu: in hoeverre hebben managers van internationaal opererende bedrijven in Europa een voorsprong op managers in de VS en Japan?

Euro-management

Met de toenemende internationalisering van de concurrentieverhoudingen tussen de Europa, Japan en de VS — in Ohmae's terminologie 'de TRIAD-partners' — is eveneens de belangstelling voor de verschillen in managementbenadering tussen Europa, Japan en de VS gegroeid. Die groeiende belangstelling ligt voor de hand. Successen van bijvoorbeeld Japanse onder-

nemingen op de wereldmarkt roepen als vanzelf de vraag op in hoeverre Japanse manieren van organiseren van het werk, leiding geven etc. een beslissende bijdrage hebben geleverd. Een voorbeeld van zo'n onderzoek is het boek van Pascale en Althos, *The art of Japanese Management: Applications for American Executives* uit 1980.

Aan verschillen in Japanse en Amerikaanse managementbenaderingen wordt dan ook in toenemende mate aandacht besteed. Opmerkelijk daarbij is wel dat er blijkbaar van wordt uitgegaan dat er zoiets als typisch Japans management en typisch Amerikaans management bestaat. Dit ondanks het feit dat Japan in het verleden nogal wat Amerikaanse managementmethoden heeft overgenomen. Nu is eerder van het omgekeerde sprake. Zo trachten bedrijven in de VS Japanse productieprincipes als *Kanban* en *JIT* op grote schaal in te voeren. Kennelijk worden beide managementbenaderingen duidelijk als verschillend ervaren. Zo wordt in dit verband gewezen op een verschil in benadering van de werknemers. Japans management benadrukt sterk het commitment met het bedrijf en minder het individu of de individuele vrijheid in het werk. Bij het Amerikaanse management daarentegen is eerder van het omgekeerde sprake.

Als er dan Japans en Amerikaans management bestaat, bestaat er dan ook zoiets als Euro-management? Deze vraag is door Thurley en Wirdenius als één der eersten op een meer samenhangende wijze opgepakt in hun boek uit 1989: *Towards European Management*. De auteurs benadrukken dat Euro-management nog niet zo zeer verwijst naar een bestaande praktijk: 'Er is nog niet zoiets als een algemeen aanvaarde ideologie of model van Europees management dat zich kan meten met dat van Japans of Amerikaans management.' Europees management moet daarom gezien worden als een *mogelijk* alternatieve benadering ten opzichte van Japans en Amerikaans management.

De contouren van een dergelijke benadering komen in het genoemde boek duidelijk naar voren. Twee elementen daarvan willen we hier naar voren halen: de doeleinden van Europees management en de rechtvaardiging of legitimering ervan. Thurley en Wirdenius noemen een groot aantal doeleinden, die evenwel geclusterd zijn rond *intern* management, zoals werkgever-werknemerrelaties, en *extern* management waarbij de nadruk op management van de belanghebbenden bij de organisatie ligt. Opvallend in hun analyse is dat bij een aantal doeleinden elementen uit de Japanse en de Amerikaanse managementbenadering worden gecombineerd. Bijvoorbeeld in het spanningsveld tussen betrokkenheid bij de onderneming en individuele vrijheid. Ook de nadruk op consensus-ontwikkeling valt op: 'Provide new procedures and institutions for the settlement of disputes without the use of power by either side.'

Het essentiële verschil tussen Europees management enerzijds en Amerikaans en Japans management anderzijds ligt in het feit dat 'for many Europeans, the legitimacy of management in both the private and the public sector has to be created.' Thurley en Wirtenius stellen dan ook dat de legitimering van managementposities en managementbeslissingen in Europa niet automatisch tot stand komt, maar door het management zelf gecreëerd en onderhouden moet worden. Ons inziens is intern en extern stakeholders management daarvoor het meest belangrijke instrument. Voor een internationaal opererende onderneming met zowel binnenlandse als buitenlandse stakeholders betekent dit vooral het kunnen omgaan met nationale cultuurverschillen, zoals door Van den Bosch en Van Prooijen nog onlangs in *European Management Journal* is betoogd, in reactie op Michael Porter's *Competitive Advantage of Nations*.

Deze constatering roepen het beeld op van Europees management als 'management of diversity'. Deze diversiteit betreft dan de belanghebbenden bij de onderneming, heersende cultuurverschillen, opvattingen over hiërarchie, over organisatiestructuren e.d.. Zoals we gezien hebben bij de noodzakelijke skills voor het management van strategic alliances, is het deze vaardigheid van 'management of diversity' die zo cruciaal is voor het succes van een strategic partnership. Ook daar kwamen we stakeholdersmanagement, het om kunnen gaan met cultuurverschillen en het belang van het contingency-denken tegen.

Uit het voorgaande mag de conclusie worden getrokken dat de verdere ontwikkeling van het European Management bijdraagt aan het vergroten van de skills voor strategic partnering. En omgekeerd draagt de verdere groei van strategic partnering in de EG bij aan de vormgeving van European Management.

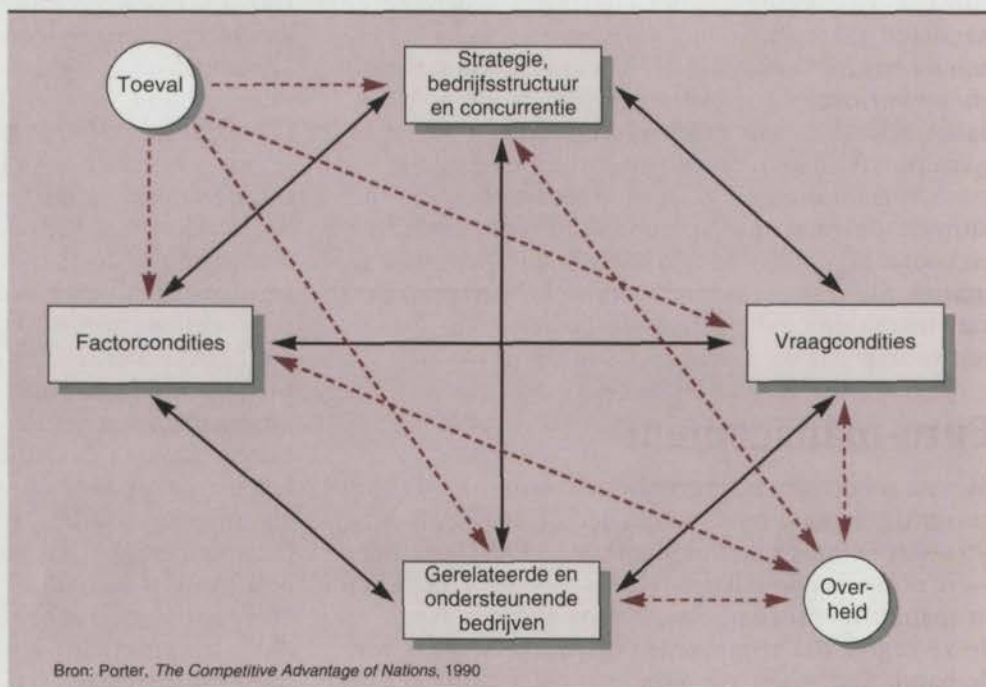
Het Nederlandse perspectief

Betekent voorgaande conclusie dat Nederlandse managers Europese managers moeten worden? Deze vraag is extra actueel door de voortgaande Europese eenwording en de totstandkoming van de Europese interne markt. Het 1992-programma van de EG is er immers op gericht om uiterlijk

1 januari 1993 de Interne Markt in de EG volledig te doen functioneren.

Bij de beantwoording van deze vraag concentreren we ons hier op één belangrijk aspect: zal er ook werkelijk sprake zijn van één homogene Europese omgeving? Of anders gesteld, in hoeverre is de EG op weg van een groeiende collectie landen met elk hun eigen nationale karakteristieken naar één grote economische ruimte waarin de nationale verschillen steeds verder in betekenis zullen afnemen? Zullen nationale verschillen in het 'Europa van Morgen' verdwijnen of — wellicht anders dan we nu kunnen voorzien — van grote betekenis blijven? Bedrijfskundige theorieën waarin dit aan de orde komt, zullen hierop antwoord moeten geven. Het analytisch kader in Michael Porter's *Competitive Advantage of Nations* lijkt hiervoor geschikt. Porter stelt namelijk dat de bedrijfskundige betekenis van de nationale omgeving in kaart kan worden gebracht door een viertal onderling samenhangende determinanten alsmede een tweetal factoren: de invloed van toevalselementen en de invloed van de overheid. Dit verklaringsschema van de betekenis van de nationale omgeving voor de concurrentiepositie van bedrijven en bedrijfstakken in een bepaald land wordt aangeduid met 'de nationale diamant' (zie figuur 4). De vier determinanten zijn achtereenvolgens: (1) factorcondities; (2) vraagcondities; (3) netwerken en clusters van gerelateerde en ondersteunende bedrijven en tenslotte (4) de context waarin bedrijven georganiseerd en gemanaged worden alsmede de mate van concurrentie. Als we met dit verklaringsschema als bril naar de verschillende nationale omgevingen in de EG kijken, valt niet alleen op dat er

Figuur 4. De nationale diamant



sprake is van grote nationale verschillen. Maar ook kan op grond van Porter's verklaringsschema worden vastgesteld dat zulks nog lang het geval zal blijven. De determinanten, te zamen met de invloed van de overheid daarop, verschillen per EG-lidstaat namelijk aanzienlijk, zoals Porter in zijn boek voor vier EG-landen heeft aangetoond.

Deze verschillen in de nationale diamanten binnen de EG alsmede de te verwachten duurzaamheid van die verschillen krijgen extra accent als we tevens de betekenis van nationale cultuurverschillen erbij betrekken. Porter heeft daar als Amerikaan wellicht minder oog voor, want in zijn boek wordt daar nauwelijks aandacht aan besteed. Van den Bosch en Van Prooijen hebben hierop gewezen in hun eerder genoemde publicatie in *European Management Journal*. Zij stellen dat de nationale diamant sterk beïnvloed wordt door waarden die ten grondslag liggen aan de nationale cultuur. Uit hun analyse wordt duidelijk dat nationale cultuurverschillen in de EG mede een verklaring vormen voor het feit dat de nationale diamanten in de EG bepaald niet op elkaar lijken. Deze op basis van Porter's analyse geconstateerde verschillen in nationale diamanten, versterkt qua duurzaamheid door de onderliggende nationale cultuurverschillen, hebben belangrijke implicaties voor de Europese managementstijl. Er is geen sprake van dat de Europese éénwording zal leiden tot het verdwijnen van de betekenis van de nationale omgeving. Sterker nog, door het afbreken van allerlei kunstmatige barrières, zoals handelsbelemmeringen, neemt de betekenis van de meer structurele verschillen tussen de diverse nationale omgevingen in de EG alleen maar toe!

Wat betekent dit nu voor Euro-management? In ieder geval het onderkennen van en het inspelen op deze verschillen in nationale omgeving. Bij het zoeken naar de geschikte thuisbasis voor business units, voor de onderdelen dus van de waardeketen van internationaal werkende ondernemingen, is zulks van groot belang. Veel Europese ondernemingen zijn hier volop mee bezig. Ook vanuit de hier besproken invalshoek blijkt Euro-management wederom van doen te hebben met 'management of diversity', waarbij diversiteit in dit geval betrekking heeft op de verschillen in de nationale diamanten binnen de EG. Het antwoord op de vraag of Nederlandse managers Europese managers moeten worden kan vanuit de hier gekozen invalshoek worden beantwoord. Nederlandse managers dienen niet alleen bekend en vertrouwd te zijn met de voor hun eigen bedrijf en bedrijfstak relevante aspecten van de Nederlandse diamant. Ze zullen in het kader van de voortgaande Europeanisering — die overigens meer omvat dan de EG — ook vertrouwd moeten raken met andere voor het bedrijf relevante nationale diamanten en culturen. Gezien het feit dat Nederland te zamen met België van oudsher tot de meest 'open' economieën van de

EG behoort, lijkt hiermee een goede uitgangspositie verzekerd te zijn. Middels strategische partnering kan deze uitgangspositie verder worden verbeterd.

Samenvatting en conclusie

In dit artikel over strategische partnering is een aantal vragen aan de orde gesteld. Zo is ingegaan op de kwestie of strategische partnering een nieuw verschijnsel is en in hoeverre specifieke managementvaardigheden daarvoor noodzakelijk zijn. Eén en ander is in de toenemende betekenis van de Europese context geplaatst. Het blijkt dat strategische partnering niet een echt nieuw verschijnsel is. Wel neemt strategische partnering snel in omvang toe. Steeds meer ondernemingen worden ermee geconfronteerd. Voorts leiden internationale omgevingsontwikkelingen tot een toenemende complexiteit. Dit komt tot uiting in het rekening moeten houden met nieuwe stakeholders en de zich wijzigende belangen van bestaande stakeholders. Het slechten van kunstmatige handelsbarrières in de EG betekent verder dat bedrijven eigenlijk alleen nog maar kunnen terugvallen op de meer duurzame en structurele determinanten van hun internationale concurrentievoorsprong. Daarmee neemt, zoals de analyse van Porter aannemelijk heeft gemaakt, de betekenis van de nationale omgeving binnen de EG juist toe. Dit stelt hoge eisen aan het zich ontwikkelende Euro-management, in de zin van 'management of diversity'. Managers zullen hierop meer en meer moeten inspelen. Strategische partnering is in dit verband niet alleen een geschikt instrument, het is ons inziens een kernvaardigheid voor de Europese manager.

Literatuur

- Bosch, F.A.J. van den, A.A. van Prooijen, 'The Competitive Advantage of European Nations: The impact of national Culture, a Missing element in Porter's analysis', *European Management Journal*, vol.10, juni 1992.
- Calori, R. en P. Lawrence (ed.), *The Business of Europe, Managing change*, London: Sage Publications, 1991.
- Contractor, F.J. en P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, 1988.
- Hofstede, G., *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991.
- Kanter, R.M., *When Giants learn to dance, mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990's*, New York: Simon and Schuster, 1989.
- Lewis, D., *Partnerships for Profit: structuring and managing strategic alliances*, New York: The Free Press, 1990.
- Lorange, P. en J. Roos, *Strategic Alliances, formation, implementation, and evolution*, Oxford, 1992.
- Ohmae, K., *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, New York: The Free Press, 1985.
- Pascale, R. en A.G. Athos, *The art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Simon & Schuster, 1980.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.
- Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan, 1992.
- Thurley en Wirdenius, *Towards European Management*, London: Pitman Publishing, 1989.